Management Studies and Entrepreneurship Journal
Vol 7(6) 2026:112-119

Pengaruh *Work Life Balance* Terhadap *Employee Engagement* Pegawai Generasi Z: *Subjective Well-Being* Sebagai Variabel Moderasi (Studi Kasus RSUD Dr. M. Yunus Bengkulu)

The Influence Of Work-Life Balance On Employee Engagement Generation Z Employees: Subjective Well-Being As A Moderating Variable (Case Study: Dr. M. Yunus Regional Hospital, Kota Bengkulu*)*

Tsabitah Elza Silwanty[1], Nova Mardiana[2], Luthfi Firdaus[3]
Universitas Lampung[1,2,3]
Tesyaelz@Gmail.Com[1]

**Coresponding Author*

ABSTRACT
The study aims to examine the effect of work-life balance on employee engagement among Generation Z employees at Dr. M. Yunus Regional General Hospital, Bengkulu City, with subjective well-being as a moderator. This study uses a quantitative approach, data collection techniques through distributing questionnaires. The objects in this study were 108 respondents. Data processing in this study was assisted by the SPSS 24 application and analyzed using simple linear regression, moderated regression, t-test, F-test, and coefficient of determination. The results of the study indicate that this study supports all hypotheses that have been proposed, namely work-life balance has a positive and significant effect on employee engagement. In addition, subjective well-being is proven to significantly moderate the relationship between work-life balance and employee engagement, with the direction of moderation strengthening the relationship. Suggestions from researchers for Dr. M. Yunus Regional General Hospital, Bengkulu City are to organize better work schedules and rest periods, more equitable workload distribution, and be able to evaluate and rearrange better work shift schedules.
Keywords : *Work Life-Balance, Employee Engagement, Subjective Well-Being, Generation Z.*

ABSTRAK
Penelitian bertujuan untuk menguji pengaruh *work life-balance* terhadap *employee engagement* pada pegawai Generasi Z di RSUD Dr. M. Yunus kota Bengkulu, dengan *subjective well-being* sebagai moderasi. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, teknik pengumpulan data melalui pembagian kuesioner. Objek pada penelitian ini sebanyak 108 responden. Pengolahan data dalam penelitian ini dibantu dengan aplikasi SPSS 24. dan dianalisis menggunakan regresi linier sederhana, regresi moderasi, uji t, uji F, dan koefisien determinasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penelitian ini mendukung semua hipotesis yang telah diajukan, yaitu *work life-balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*, Selain itu *subjective well-being* terbukti memoderasi hubungan antara *work life-balance* dan *employee engagement* secara signifikan, dengan arah moderasi yang memperkuat hubungan tersebut. Saran dari peneliti untuk RSUD Dr M Yunus kota Bengkulu adalah mengatur jadwal kerja dan waktu istirahat yang lebih baik, pembagian beban kerja yang lebih adil, dan dapat mengevaluasi dan mengatur ulang jadwal shift kerja yang lebih baik.
Kata Kunci: *Work Life-Balance*, *Employee Engagement*, *Subjective Well-Being*, Generasi Z

1. Pendahuluan

Perubahan struktur dunia kerja yang dipicu oleh kemajuan teknologi, globalisasi, dan pandemi telah meningkatkan tuntutan terhadap fleksibilitas dan kesejahteraan pegawai. Laporan *McKinsey & Company* (2021) menunjukkan 58% tenaga kerja mengharapkan fleksibilitas jam kerja pascapandemi, sementara *World Economic Forum* (2020) menemukan organisasi yang menerapkan kebijakan fleksibel cenderung memiliki produktivitas dan retensi pegawai lebih tinggi. Perubahan ini tidak bersifat netral antargenerasi, Generasi Z lahir 1997–

Copyright © 2026 THE AUTHOR(S). This article is distributed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International license, http://journal.yrpipku.com/index.php/msej

2012 menurut Badan Pusat Statistik masuk ke pasar kerja dengan ekspektasi berbeda, mengutamakan transparansi, makna kerja, dan *work-life balance*.

Secara demografis, kontribusi Generasi Z terhadap angkatan kerja Indonesia meningkat, Badan Pusat Statistik (2023) melaporkan sekitar 16,9 juta Generasi Z telah bekerja namun mereka juga menunjukkan kerentanan psikologis yang tinggi, survei *Gallup* (2024) melaporkan prevalensi depresi, kecemasan, dan stres kerja yang signifikan pada kelompok ini. Paradoks antara optimisme terhadap perubahan organisasi dan tingginya risiko kesejahteraan mental menegaskan kebutuhan Generasi Z akan mekanisme *work-life balance* yang nyata; 69% Generasi Z menyatakan *work-life balance* sebagai kebutuhan esensial dan 61% bersedia meninggalkan pekerjaan yang tidak memprioritaskan kesehatan mental (Jasmine, 2024).

Dalam kerangka teori, *Job Demands-Resources* menjelaskan *work-life balance* membantu individu menghadapi tuntutan kerja dan mempertahankan keterlibatan, sedangkan *Self-Determination Theory* menekankan pemenuhan kebutuhan psikologis dasar sebagai prasyarat motivasi intrinsik dan *employee engagement*. Temuan empiris mendukung hubungan positif antara *work-life balance* dan *outcome* organisasi seperti peningkatan produktivitas dan kesehatan mental (Krekel et al., 2019; Sagan & Grabowska, 2020) tetapi dampak *work-life balance* pada *employee engagement* seringkali dipengaruhi oleh kondisi psikologis individu, khususnya *subjective well-being* (Fisher, 2010; Zheng et al., 2015).

Meskipun penelitian mengenai *work-life balance*, *subjective well-being*, dan *employee engagement* telah berkembang, terdapat kekosongan riset dalam konteks pegawai Generasi Z pada institusi layanan kesehatan publik. Sebagian besar studi sebelumnya menguji hubungan langsung tanpa memasukkan *subjective well-being* sebagai *moderator* (Himawan & Setiyawati, 2023; Rahmah & Permata, 2026), dan sedikit yang fokus pada rumah sakit tipe B seperti RSUD Dr. M. Yunus Kota Bengkulu, lokasi penelitian ini yang memiliki karakteristik pekerjaan *shift*, beban emosional, dan tanggung jawab ganda yang memperbesar risiko gangguan *work-life balance* (Maydinar et al., 2020).

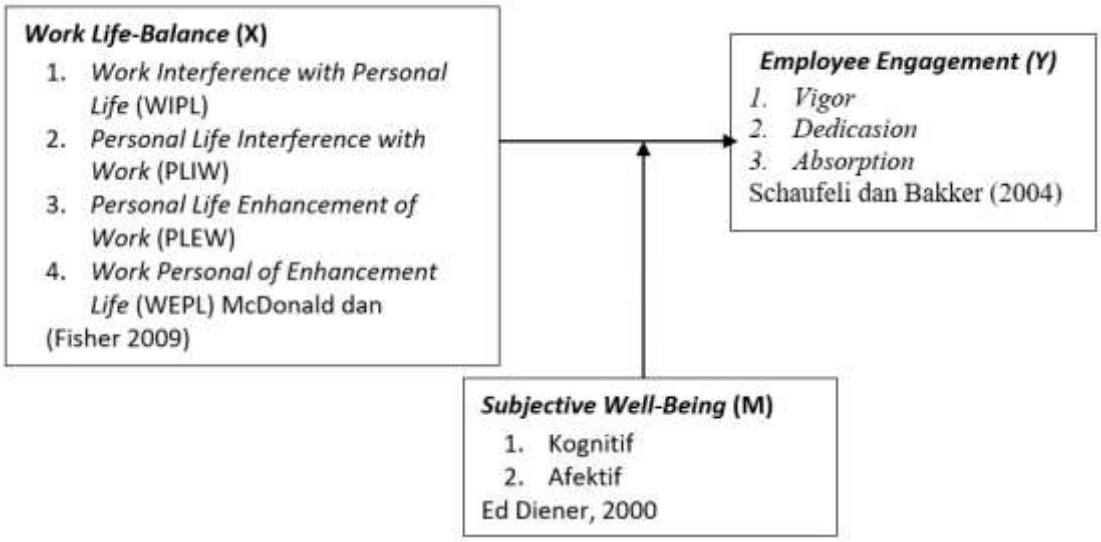
Berdasarkan *gap* tersebut, penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh *work-life balance* terhadap *employee engagement* pada pegawai Generasi Z di RSUD Dr. M. Yunus Kota Bengkulu dengan *subjective well-being* sebagai *variabel moderasi*. Diharapkan hasil studi memberikan kontribusi teoritis dengan menguji mekanisme moderasi *subjective well-being* dalam konteks generasi dan sektor kesehatan publik, serta kontribusi praktis berupa rekomendasi kebijakan fleksibilitas kerja dan program kesejahteraan psikologis untuk meningkatkan keterikatan pegawai dan kualitas layanan.

2. Tinjauan Pustaka

Employee engagement adalah keadaan psikologis positif yang ditandai oleh *vigor*, *dedication*, dan *absorption*, yang mendorong upaya sukarela, kinerja, dan retensi pegawai (Schaufeli & Bakker, 2004). *Kahn* (1990) mendefinisikannya sebagai keterkaitan emosional, kognitif, dan fisik pegawai terhadap pekerjaan. *Gallup* menunjukkan bahwa *employee engagement* memprediksi peningkatan kinerja, profitabilitas, dan kesetiaan pegawai (Bates, 2004; Baumruk, 2004). *Generasi Z* (lahir 1997–2012) lebih tertarik pada pekerjaan bermakna yang selaras dengan nilai pribadi, lingkungan kerja inklusif, serta fleksibilitas kerja *hybrid* yang meningkatkan kinerja dan kolaborasi (Wahyudi et al., 2025).

Work-life balance adalah penilaian subjektif individu terhadap keselarasan aktivitas pekerjaan dan nonpekerjaan sesuai prioritas hidup (Kalliath & Brough, 2008). *Delecta* (2011) menyatakan *Work-life balance* sebagai kemampuan menjaga keseimbangan antara pekerjaan, keluarga, dan tanggung jawab tambahan. *Fisher et al.* (2009) mengidentifikasi empat indikator *Work-life balance* yaitu *Work Interference with Personal Life* (*WIPL*), *Personal Life Interference with Work* (*PLIW*), *Personal Life Enhancement of Work* (*PLEW*), dan *Work Enhancement of Personal Life* (*WEPL*).

Subjective well-being adalah evaluasi kehidupan seseorang yang mencakup emosi positif, negatif, dan kepuasan hidup (Diener, 1984; Diener et al., 1999). *Diener* (2000) membagi *Subjective well-being* menjadi komponen afektif (*afek positif* dan *afek negatif*) dan komponen kognitif (*kepuasan hidup secara global* dan *kepuasan pada domain tertentu*). Ketika *Work-life balance* tinggi dan *Subjective well-being* tinggi, emosi positif memperluas sumber daya kognitif meningkatkan *vigor*, *dedication*, dan *absorption*; sebaliknya ketika *Subjective well-being* rendah, manfaat *Work-life balance* terhadap *employee engagement* tidak optimal (Hobfoll, 1989; Fisher et al., 2009).



Gambar 1. Kerangka konseptual

3. Metode Penelitian

Pendekatan penelitian, jenis dan sifat penelitian pada riset ini ialah kuantitatif. Adapaun riset dilakukan pada pegawai Generasi Z yang bekerja di RSUD Dr. M. Yunus Kota Bengkulu, baik tenaga kesehatan maupun tenaga administrasi yang masih aktif bekerja pada saat penelitian dilaksanakan.

Jumlah tenaga kerja di RSUD Dr. M. Yunus Kota Bengkulu yang berjumlah 1.093 orang. Komposisi tenaga kerja tersebut terdiri atas 787 pegawai ASN, 62 pegawai PPPK penuh waktu, 49 pegawai PPPK paruh waktu, 171 pegawai BLUD, dan 24 dokter IKS. Dari total tenaga kerja tersebut, terdapat 108 pegawai yang termasuk dalam kategori Generasi Z. Penelitian ini menggunakan populasi dari seluruh pegawai Generasi Z di RSUD Dr. M. Yunus Kota Bengkulu sebagai responden penelitian.

4. Hasil dan Pemabahasan

Tabel 1. Hasil Uji Normalitas Data

One- sample kolmogorov-smirnov test		
		Usntandardized Residual
N		108
Normal Parameters [a.b]	Mean	.0000000
	Std. Deviation	5.97562174
Most Extreme differences	Absolute	.065
	Positive	.062
	Negative	-.065
Test Statistic		.065

One- sample kolmogorov-smirnov test	
Asymp. Sig. (2-tailed)[c]	.200[c]

Uji normalitas dilakukan menggunakan metode Kolmogorov-Smirnov. Hasil pengujian menunjukkan nilai Asymp. Sig. (2-tailed) sebesar 0,200 yang lebih besar dari 0,05.Berdasarkan hasil tersebut, data penelitian dapat dinyatakan berdistribusi normal sehingga memenuhi asumsi normalitas.

Tabel 2. Hasil Uji Multikolineritas

Coeffients[a]

Variabel	*Collinearity Statistics*		Keterangan
	Tolerance	VIF	
Work-Life Balance	0.999	1.001	Tidak terdapat multikonearitas
Subjective well being	0.999	1.001	Tidak terdapat multikonearitas

Pengujian multikolinearitas dilakukan dengan melihat nilai Tolerance dan Variance Inflation Factor (VIF). Nilai tolerance seluruh variabel lebih besar dari 0,10 dan nilai VIF lebih kecil dari 10, sehingga dapat disimpulkan bahwa model regresi bebas dari gejala multikolinearitas.

Tabel 3. Hasil Uji Heteroskedastisitas

Coeffients[a]

Variabel bebas	Sig.	Keterangan
work-life balance	0.955	Tidak terjadi heterekedastisitas
subjective well being	0.391	Tidak terjadi heterekedastisitas

Pengujian heteroskedastisitas menggunakan metode Glejser menunjukkan nilai signifikansi variabel *Work-Life Balance* sebesar 0,955 dan *Subjective Well-Being* sebesar 0,391Karena seluruh nilai signifikansi lebih besar dari 0,05, maka model regresi dinyatakan tidak mengalami heteroskedastisitas.

Tabel 4 Hasil Regresi Linier Sederhana

Coeffients[a]

model		Unstandardized coefficients		Standardized coefficients		
		B	Std. Error	beta	t	sig
1	(Constans)	60.187	.435		138.335	.000
	Work-Life Balance	.063	.016	.351	3.860	.000

Hasil regresi linier sederhana menunjukkan bahwa *Work-Life Balance* berpengaruh positif terhadap *Employee Engagement* dengan koefisien regresi sebesar 0,063 dan nilai signifikansi 0,000. Dengan persamaan EE = 60,187 + 0,063X menunjukkan hasil bahwa peningkatan *Work-Life Balance* akan diikuti oleh peningkatan *Employee Engagement*.

Tabel 5. Hasil Uji Koefisiensi Determinasi

Model Summary

Model	R	Rsquare	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0.758[a]	0.574	.566	6.03226

Selanjutnya, nilai koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,574 menunjukkan bahwa 57,4% variasi *Employee Engagement* dapat dijelaskan oleh variabel *Work-Life Balance* dan *Subjective Well-Being*, sedangkan 42,6% sisanya dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian.

Tabel 6 Hasil Analisis Regresi Moderasi

Coeffients[a]

Model		Unstandardized coefficients		Standardized coefficients		
		B	Std. Error	beta	t	Sig
	(Constans)	54.731	1.039		52.672	.000
	WLB*SWB	0.013	0.000	1.291	45.053	.000
	WLB	1.188	0.030	-1.023	40.052	.000
	SWB	0.144	0.014	0.189	10.087	.000

Hasil *Moderated Regression Analysis* (MRA) menunjukkan bahwa interaksi antara *Work-Life Balance* dan *Subjective Well-Being* memiliki koefisien sebesar 0,013 dengan nilai signifikansi 0,000. Temuan ini mengonfirmasi bahwa *Subjective Well-Being* berperan sebagai variabel moderasi yang memperkuat pengaruh *Work-Life Balance* terhadap *Employee Engagement*.

Table 7. hasil uji t

Model		t	sig
1	(Constans)	138.335	.000
	Work-Life Balance	3.860	.000

Pengujian hipotesis secara parsial menunjukkan nilai t-hitung sebesar 3,860 lebih besar daripada t-tabel sebesar 1,983 dengan tingkat signifikansi 0,000. Dengan demikian, *Work-Life Balance* terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement*.

Tabel 4.15 Uji Signifikansi Simultan (Uji F)

F hitung	F tabel	Sig.
70.722	3.08	0,000

Sementara itu, hasil uji simultan menunjukkan nilai F-hitung sebesar 70,722 lebih besar dibandingkan F-tabel sebesar 3,08 dengan tingkat signifikansi 0,000. Hasil tersebut menunjukkan bahwa *Work-Life Balance* dan *Subjective Well-Being* secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap *Employee Engagement* pegawai Generasi Z di RSUD Dr. M. Yunus Kota Bengkulu.

5. Penutup

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa *work-life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement* pegawai Generasi Z di RSUD Dr. M. Yunus Kota Bengkulu. Artinya, semakin baik keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi yang dimiliki oleh pegawai Generasi Z, semakin tinggi pula tingkat keterikatan mereka terhadap pekerjaan. Temuan ini menunjukkan bahwa *work-life balance* merupakan faktor kunci yang perlu diperhatikan oleh organisasi untuk meningkatkan keterlibatan dan komitmen pegawai Generasi Z di lingkungan rumah sakit pemerintah.

Penelitian ini juga menemukan bahwa *subjective well-being* berperan sebagai variabel moderasi dalam memperkuat hubungan antara *work-life balance* dan *employee engagement*. Hal ini berarti bahwa pengaruh *work-life balance* terhadap keterikatan kerja akan menjadi lebih kuat apabila didukung oleh *subjective well-being* yang baik pada pegawai Generasi Z. Dengan kata lain, pegawai yang memiliki tingkat kebahagiaan, kepuasan hidup, dan kesejahteraan emosional yang tinggi cenderung lebih mampu memanfaatkan fasilitas *work-life balance* yang tersedia untuk meningkatkan keterikatan mereka terhadap pekerjaan.

Berdasarkan temuan tersebut, RSUD Dr. M. Yunus Kota Bengkulu disarankan untuk merancang kebijakan yang tidak hanya fokus pada penyediaan *work-life balanc*e yang fleksibel, tetapi juga mengintegrasikan program kesejahteraan psikologis untuk meningkatkan *subjective well-being*

pegawai. Kombinasi antara kebijakan *work-life balance* yang mendukung dan program peningkatan kesejahteraan psikologis diharapkan dapat meningkatkan *employee engagement*, yang pada akhirnya akan berdampak positif terhadap produktivitas, loyalitas, dan kualitas layanan kesehatan kepada masyarakat.

Daftar Pustaka

Agwaral, V. V., & Kumar, K. K. (2017). *Employee engagement: A conceptual framework.*

Anaya, R., & Desiana, M. (2023). Pengaruh kesejahteraan psikologis terhadap employee engagement pada karyawan Generasi Z. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, 15*(2), 145–158.

Arditya Afrizal Mahardika, Tri, I., & Zulfiana, U. (2022). Work-life balance pada karyawan Generasi Z. *Collabryzk Journal for Scientific Studies, 1*(1), 1–16. https://doi.org/10.58959/cjss.v1i1.8

Ariyanto, M. S. (2022). Pengaruh employee engagement terhadap subjective well-being pada guru perempuan sekolah menengah. *Jurnal Sudut Pandang (JSP), 2*(12), 208–212.

Asya Anaya, & Desiana, P. M. (2023). Pengaruh work from home terhadap work engagement pada karyawan yang memiliki anak: Peran mediasi work-life balance dan work stress. *Jurnal Manajemen dan Organisasi, 14*(1), 1–14. https://doi.org/10.29244/jmo.v14i1.42430

Baba. (2012). Work stress among doctors in India: A study of workload and family responsibilities. *Journal of Health Management, 14*(1), 25–38.

Badan Pusat Statistik. (2023). *Survei Angkatan Kerja Nasional (Sakernas).* https://www.bps.go.id

Badan Pusat Statistik. (2024). *Persentase usia muda (15–24 tahun) yang sedang tidak sekolah, bekerja atau mengikuti pelatihan (persen), 2021–2023.* https://www.bps.go.id

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology, 22*(3), 273–285. https://doi.org/10.1037/ocp0000056

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2018). Job demands-resources theory and work engagement: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior, 107*, 1–15. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.03.007

Bakker, A. B., & Oerlemans, W. G. (2019). Subjective well-being in organizations. In *The Oxford Handbook of Well-Being and Work* (pp. 157–178). Oxford University Press.

Baumark, R. (2004). The missing link: The role of employee engagement in business success. *Workspan, 47*(11), 48–52.

Bencsik, A., & Machova, R. (2016). Knowledge sharing problems from the viewpoint of intergeneration management. *Proceedings of the 4th International Conference on Management, Leadership and Governance*, 42–50.

Brough, P., Timms, C., O'Driscoll, M. P., Kalliath, T., Siu, O. L., Sit, C., & Lo, D. (2014). Work–life balance: A longitudinal evaluation of a new measure across Australia and New Zealand workers. *International Journal of Human Resource Management, 25*(19), 2724–2744. https://doi.org/10.1080/09585192.2014.89926

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The what and why of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry, 11*(4), 227–268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01

Darmawati, A., dkk. (2013). Pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap organizational citizenship behavior (OCB). *Jurnal Economia, 9*.

Diener, E. (2000). Subjective well-being: The science of happiness and a proposal for a national index. *American Psychologist, 55*(1), 34–43. https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.34

Diener, E. (2010). Income and subjective well-being: A study of the relationship between income and subjective well-being. *Journal of Personality and Social Psychology, 99*(3), 533–545.

Diener, E., Lucas, R. E., & Oishi, S. (2020). Subjective well-being and employee performance: A meta-analysis. *Journal of Happiness Studies, 21*(4), 1239–1260. https://doi.org/10.1007/s10902-019-00176-w

Diener, E., Oishi, S., & Lucas, R. E. (2003). Personality, culture, and subjective well-being: Emotional and cognitive evaluations of life. *Annual Review of Psychology, 54*(1), 403–425. https://doi.org/10.1146/annurev.psych.54.101601.145056

Diener, E., Oishi, S., & Tay, L. (2018). Advances in subjective well-being research. *Nature Human Behaviour, 2*(4), 253–260. https://doi.org/10.1038/s41562-018-0307-6

Diener, E., & Seligman, M. E. P. (2002). Very happy people. *Psychological Science, 13*(1), 81–84. https://doi.org/10.1111/1467-9280.00415

Diener, E., Suh, E. M., Lucas, R. E., & Smith, H. L. (1999). Subjective well-being: Three decades of progress. *Psychological Bulletin, 125*(2), 276–302. https://doi.org/10.1037/0033-2909.125.2.276

Dill, K. (2015). *7 Things Employers Should Know About the Gen Z Workforce*. Forbes Magazine.

Dwidienawati, D., & Gandasari, D. (2018). Understanding Indonesia's Generation Z. *International Journal of Engineering & Technology, 3*(25), 245–252.

Eagle Hill Consulting. (2025). *The Gen Z Workforce: Trends and Insights for 2025*. Eagle Hill Consulting Report.

Fisher, G. G. (2010). Work-family balance, well-being, and job satisfaction: The moderating role of happiness. *Journal of Occupational Health Psychology, 15*(3), 289–303.

Fisher, G. G., Bulger, C. A., & Smith, C. S. (2009). Beyond work and family: A measure of work/nonwork interference and enhancement. *Journal of Occupational Health Psychology, 14*(4), 441–456. https://doi.org/10.1037/a0016737

Francis, T., & Hoefel, F. (2018). *True Gen: Generation Z and its implications for companies*. McKinsey & Company.

Gallup. (2024). *State of the Global Workplace: 2024 Report*. Gallup Press.

Garg, N., & Singh, P. (2020). Work engagement as a mediator between subjective well-being and work-and-health outcomes. *Management Research Review, 43*, 735–752.

Greenhaus, J. H., Collins, K. M., & Shaw, J. D. (2019). Work-life balance and subjective well-being: The mediating role of employee engagement. *Journal of Occupational Health Psychology, 24*(2), 220–234.

Haar, J. M., Russo, M., Suue, A., & Ollier-Malaterre, A. (2020). Outcomes of work-life balance on job satisfaction, life satisfaction and mental health: A study across seven cultures. *Journal of Vocational Behavior, 85*, 361–373.

Himawan, A., & Setiyawati, D. (2023). *Peran work-life balance terhadap work engagement pada pekerja Generasi Z* (Skripsi, Universitas Gadjah Mada).

Imam Ghozali. (2016). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 23*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

Jasmine, A. (2024). Generation Z in the workplace: Psychographic profiles and workplace expectations. *Journal of Organizational Behavior, 45*(6), 789–805.

Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal, 33*(4), 692–724.

Kalliath, T., & Brough, P. (2008). Work-life balance: A review of the meaning of the balance construct. *Journal of Management and Organization, 14*(3), 323–327.

Kossek, E. E., Perrigino, M. B., & Lautsch, B. A. (2021). Work-life balance and employee engagement: The role of flexible work arrangements. *Journal of Organizational Behavior, 42*(3), 345–362.

Krekel, C., Ward, G., & De Neve, J. E. (2019). *Employee Wellbeing, Productivity, and Firm Performance*. London School of Economics.

Lavoie. (2014). Work life balance and SMEs: Avoiding the one-size-fits-all trap. *CFIB Research*, 1–13.

Makames, R. A., Alkoot, E. M., Al-Mazidi, B. M., El-Shazly, M. K., & Kamel, M. I. (2012). Sources and expressions of stress among physicians in a general hospital. *Alexandria Journal of Medicine, 48*(4), 361–366.

Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review, 50*(4), 370–396.

Maydinar, S., Sasmita, I. G., & Selandio, A. (2020). Hubungan antara stres kerja dengan kinerja perawat di ruang rawat inap Melati dan Seruni RSUD Dr. M. Yunus Bengkulu. *Jurnal Keperawatan Indonesia, 12*(1), 34–42.

McKinsey & Company. (2021). *The Future of Work After COVID-19*. McKinsey Global Institute.

Mohd, I. H., Mohd Shah, M., & Zailan, N. S. Z. (2016). How work environment affects employee engagement in a telecommunication company. *European Proceedings of Social and Behavioural Sciences*, 418–426.

Nur Anisa, E. Z., Purwanti, R. S., & Lestari, M. N. (2024). Pengaruh work-life balance terhadap tingkat kepuasan kerja. *Bulletin of Management, Economics, and Accounting, 6*(2), 45–56.

Pashiera, R. S., & Budiono. (2023). Peran work engagement sebagai variabel intervening pada pengaruh psychological well-being dan work environment terhadap employee performance. *Jurnal Ilmu Manajemen, 11*(2), 393–405.

Rahman, A., Ismail, I., & Ishak, S. (2017). Work-related stress among nurses in public hospitals in Malaysia. *International Journal of Occupational Safety and Ergonomics, 23*(2), 234–241.

Rahmah, P. N., & Permata, C. (2026). Dampak kebijakan work-life balance terhadap employee engagement pada karyawan Generasi Z. *Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis dan Kewirausahaan, 10*(1), 12–25.

Sagan, A., & Grabowska, I. (2020). Work-life balance and health outcomes: Evidence from European countries. *European Journal of Public Health, 30*(Supplement_5), ckaa165.

Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior, 25*(3), 293–315.

Schaufeli, W. B., De Witte, H., & Desart, S. (2020). Burnout and engagement: A dual process model. *Work & Stress, 34*(4), 345–367.

Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout. *Journal of Happiness Studies, 3*(1), 71–92.

Sekaran, U., & Bougie, R. (2013). *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach* (6th ed.). Wiley.

Seligman, M. E. P. (2002). *Authentic Happiness*. Bandung: Mizan Media Utama.

Sugiyono. (2020). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

Susanto. (2022). Pengaruh fleksibilitas waktu kerja terhadap keseimbangan pekerjaan dan kehidupan pada karyawan Generasi Z.

Susanto, E., Wijaya, T., & Putri, R. A. (2022). Work-life balance preferences among Generation Z employees in Indonesia. *Jurnal Manajemen Indonesia, 22*(3), 234–247.

Thilagavathy, & Geetha. (2023). Work-life balance: A systematic review. *Vilakshan-XIMB Journal of Management, 20*(2), 258–276.

Twenge, J. M. (2017). *iGen: Why Today's Super-Connected Kids Are Growing Up Less Rebellious, More Tolerant, Less Happy—and Completely Unprepared for Adulthood*. Atria Books.

World Economic Forum. (2020). *The Future of Jobs Report 2020*. World Economic Forum.

Yuliani, R. (2025). *Work life-balance, beban kerja terhadap kinerja pegawai*. Repository Mercu Buana.

Zheng, C., Ollier-Malaterre, A., & D'Amico, M. (2015). The moderating role of subjective well-being in the relationship between work-family balance and job satisfaction. *Journal of Occupational Health Psychology, 20*(3), 329–3